



Sleutelen aan een proactieve leercultuur in het technisch mkb

De Leercultuurscan van TechYourFuture is een praktisch inzetbaar instrument voor onder andere het technisch MKB. Op basis van deze scan bepalen deze bedrijven hun route naar een proactieve leercultuur. Een praktisch ontwikkeltraject waarmee zij de leercultuur in hun bedrijf niet alleen verbeteren, maar ook bestendigen. Cruciaal in een tijd waarin MKB-bedrijven wel móeten innoveren onder druk van marktontwikkelingen. Joost van der Weide is sinds 2018 associate lector Sociale Innovatie aan Hogeschool Windesheim en is projectleider van dit project. Joost: “Deze scan focust vooral op wat je als MKB-bedrijf kunt doen om een ideale omgeving te creëren waarin medewerkers optimaal gefaciliteerd worden om te blijven leren.”

Meerdere uitdagingen voor het MKB

Joost legt het idee achter de Leercultuurscan als volgt uit: “Ook het technisch MKB heeft op het vlak van HRM nogal wat uitdagingen op haar bord. Het moet personeel zien te vinden én te houden, een uitdagende werkomgeving en ontwikkelmogelijkheden bieden én leren in de praktijk bevorderen. Tegelijkertijd moet het technisch MKB een balans zien te vinden tussen het managen van de dagelijkse bedrijfsprocessen (exploitatie) en het tijdig inspelen op veranderingen in de markt (exploratie).”

Omstandigheden dwingen tot veranderen

Over die veranderingen in de markt is Joost zowel urgent als expliciet: “De technische innovaties in het MKB gaan razendsnel en klanten stellen steeds hogere (kwaliteits)eisen. Veel MKB-bedrijven móeten onder de druk van marktontwikkelingen wel veranderen, dit is een enorme trigger. Daarnaast zien we dat bijvoorbeeld productiemachines geavanceerder worden en de inzet van robots groeit. Dit maakt ook dat het werk voor je medewerkers toeneemt in complexiteit. In dit immense en urgente krachtenveld is een positieve leercultuur cruciaal voor het realiseren van strategische doelen en ook om medewerkers blijvend te ontwikkelen. Een goede en geborgde leercultuur helpt bijdragen aan voldoende instroom en behoud van medewerkers. Ook helpt het je innovatiekracht op peil te houden. Echter, veel MKB-directies worstelen ermee hoe zij een goede leercultuur op de werkvloer moeten bereiken en bestendigen om alle gewenste marktadaptaties te kunnen maken. De Leercultuurscan faciliteert hen hierin veelzijdig.”

Concentratie op zes domeinen

De Leercultuurscan is vooral geschikt voor MKB-bedrijven van ongeveer 20 tot circa 250 medewerkers en leidt tot een praktisch uitvoerbaar ontwikkeltraject, van plan tot praktisch. Hoewel de geschetste problematiek vooral bij technische MKB-bedrijven speelt, is de Leercultuurscan breder inzetbaar zoals in de zorg, logistiek en andere sectoren. De Leercultuurscan is ontwikkeld mede op basis van bestaande literatuur hierover en door interviews in het MKB. Dit heeft geleid tot zes domeinen. Joost: “Deze domeinen zijn: taken die blijven uitdagen, samenwerking en teamontwikkeling, leiderschap gericht op ontwikkeling, ruimte en veiligheid om te ontwikkelen, een organisatie gericht op ontwikkeling en tot slot: de verbinding met de buitenwereld.”

Praktisch uitvoerbaar ontwikkeltraject

De Leercultuurscan begint met een startgesprek met de directie, maar ook met de HR-professionals. Bedoeld om de wederzijdse verwachtingen af te stemmen. Joost: “Daarbij analyseren we de kenmerken van de opbouw van het medewerkersbestand. We bekijken welke motieven medewerkers hebben om voor het bedrijf in kwestie te willen werken, maar ook wat de directie beoogt te realiseren met de scan. Als daar specifieke zaken uit naar voren komen, kunnen we daar in de scan op inzoomen.” Het ontwikkeltraject op basis van de Leercultuurscan, is een onderdeel van het TechYourFuture onderzoeksproject “Sleutelen aan een proactieve leercultuur in technische bedrijven”

Terugkoppeling

De zorgvuldigheid van de besluitvorming in de directie om met de Leercultuurscan aan de slag te gaan krijgt alle ruimte.

Zes domeinen

Taken die blijven uitdagen



Een belangrijke bron van leren voor medewerkers zijn de taken die ze uitvoeren

Samenwerken en teamontwikkeling



Leren en innoveren is steeds meer een creatief samenwerkingsproces

Leiderschap gericht op ontwikkeling



Leidinggevenden spelen een cruciale rol in het ontwikkelen van een leercultuur

Ruimte en veiligheid om te ontwikkelen



Een veilige werk-omgeving waar fouten mogen worden gemaakt

Een organisatie ingericht op ontwikkeling



Leerervaringen kunnen worden opgedaan, gedeeld en vastgelegd

Leren van de buitenwereld



Een organisatie die een goede focus heeft op de externe omgeving

Is het besluit om de scan uit te voeren eenmaal gevallen? Dan volgt een nulmeting waarbij de Leercultuurscan wordt uitgevoerd, gevolgd door een terugkoppeling van de analyse en resultaten in de werk- of focusgroep, met daarin vertegenwoordigers vanuit directie, HRM en medewerkers. Joost: "Die terugkoppeling bestaat uit drie delen: het analyseren van de uitkomsten, het bepalen van prioriteiten en als optelsom van al dit (voor)werk het opstellen van een concreet actieplan."

Kort op de bal blijven

Joost: "Daarna voeren we het actieplan uit onder leiding van de werkgroep en houden we vinger aan de pols met behulp van de Leercultuurscan."

De tijdspanne van het totale traject? Tussen de drie en zes maanden: "Zo blijven we kort op de bal en houden we iedereen bij de les. Ook past deze overzichtelijke doorlooptijd bij de dynamiek van het MKB." Joost benadrukt dat de Leercultuurscan niet op zichzelf staat: "Het is in je organisatie één van de puzzelstukjes waarmee je het complete plaatje legt om je medewerkers in de 'leven lang leren' stand te krijgen zodat je als bedrijf mee kunt bewegen met alle nieuwe markteisen die je klanten op basis van innovatie aan je stellen. Uiteraard geldt de Leercultuurscan niet alleen voor je medewerkers, maar ook voor de directie zelf, die speelt hierin een voorbeeldrol."

“De Leercultuurscan is één van de puzzelstukjes waarmee je het complete plaatje legt om je medewerkers in de ‘leven lang leren’ stand te krijgen.”

is dat ook nieuwe generaties, fris aan het roer van een MKB-familiebedrijf, de Leercultuurscan inzetten om de gewenste veranderingen op dit terrein te versnellen.

Veelzijdige opbrengsten

Joost is helder over de opbrengsten voor MKB-bedrijven die de Leercultuurscan toepassen: "Het geeft je concreet inzicht in de leercultuur van je organisatie: wat gaat goed en wat kan beter? Daarnaast begeleidt het je bij het bepalen van prioriteiten en acties om je leercultuur te verbeteren. Plus helder en duidelijk inzicht in het effect van al je uitgevoerde acties. Aanvullend geeft het je toegang tot een netwerk van professionals die actief zijn met het thema leercultuur, evenals tips en ideeën van andere technische MKB-bedrijven. En ook handig: je krijgt de mogelijkheid om gebruik te maken van diverse tools uit het projectteam."

Medewerkers nadrukkelijk meegenomen

Joost benadrukt dat de medewerkers meegenomen worden in de Leercultuurscan: "De reden waarom we directie, HR én medewerkers erin betrekken is ten eerste om zo snel mogelijk een breed draagvlak te creëren. Maar ook om met elkaar een eenduidig beeld te krijgen van alle overeengekomen actiepunten. Wat medewerkers op de werkvloer ervaren, maakt een essentieel onderdeel uit van de uitkomsten. De scan focust vooral op wat je als MKB-bedrijf kunt doen om een ideale omgeving te creëren waarin medewerkers optimaal gefaciliteerd worden om te gaan leren. Daarom zorgen we er altijd voor dat bij de terugkoppeling van de resultaten een aantal medewerkers vertegenwoordigd is in de werksessies. We betrekken de werkvloer dus duidelijk bij het bespreken van de resultaten en we stellen ook de vraag: wat gaan medewerkers er zelf aan doen om in de modus van een leven lang ontwikkelen te komen?"

Uiteenlopende actiepunten

De actiepunten kunnen enorm uiteenlopen, op allerlei niveaus in de organisatie, benadrukt Joost: "Een bedrijf kan bijvoorbeeld een dagstart invoeren om met elkaar te leren van de ervaringen uit het recente productieproces. Anderen zoeken meer naar het in een andere stand krijgen van hun medewerkers waardoor zij veel meer de dialoog aangaan met hen. Gericht op hoe zij meer ruimte krijgen om zich te ontwikkelen door meer te experimenteren. De actiepunten kunnen zich dus op alle niveaus en terreinen ontploffen." De Leercultuurscan neemt enerzijds de harde, tastbare factoren mee: "Zoals de inrichting van systemen en werkplekken. Anderzijds focust de scan op een aantal zachte elementen, zoals een veilige cultuur waarin je fouten mag maken. En waarin leidinggevenden daadwerkelijk openstaan voor een dialoog en een tegengeluid." Opmerkelijk





Door die aanpak wordt het een gezamenlijk vraagstuk. Daar komt bij: met een bestendige leercultuur kan een bedrijf in het MKB zich profileren als een aantrekkelijke werkgever waarbinnen je je kan ontwikkelen. In een arbeidsmarkt waarin medewerkers in de techniek steeds schaarser worden, kan dit in je personeelswerving een onderscheidende factor van belang zijn."

Verwacht: digitaal zelfrapportage-instrument

De positieve respons tot nu toe op de Leercultuurscan inspireerde de projectgroep te werken aan een zelfrapportage-instrument. Joost: "De Leercultuurscan is een digitale vragenlijst. Die kunnen medewerkers invullen. We werken er nu aan dat deelnemende MKB-bedrijven in de naaste toekomst een terugkoppeling ontvangen op basis van een digitale rapportage. Die maakt hen niet afhankelijk van alle organisatie rondom een fysieke presentatie. Door de digitale rapportage kunnen zij op elk gewenst moment de rapporten inzien, doorgronden en daar vervolgens zelf in de organisatie mee aan de slag gaan."

hogeschool
Windesheim



TECH
YOUR
FUTURE

Centre of Expertise TechniekOnderwijs

En initiatief van:
Hogeschool Saxion, Universiteit Twente,
Hogeschool Windesheim en ROC van Twente

SAXION
HOGESCHOOL